

LA « GRANDE DEMISSION »



Introduction

Un phénomène occidental, aux causes complexes, aux enjeux lourds et incertains !

Contexte

1. Politique
2. Économique
3. Démographique

Symptômes

1. Naissance aux USA !
2. Extension en Europe
3. ... et en France ?

Manifestations

1. Quel sens pour la vie ?
2. Malaise au travail !
3. Vers un meilleur équilibre...

Analyses

1. Employés
2. Employeurs
3. Institutions

Traitement

1. Démission individuelle, entre aventure et fuite
2. Tentatives collectives, vers un nouveau pacte social
3. Risques et opportunités

Conclusion

Le monde libéral saura-t il proposer aux nouvelles générations un modèle adapté ?

Introduction

La « **grande démission** est un phénomène plutôt occidental, parti des USA dès la fin 2019, qui diffuse ensuite...

Aux causes complexes,

- Tantôt durables, on verra le rôle de l'arrivée des nouvelles générations au travail ;
- Tantôt conjoncturelles, on verra notamment le rôle du Covid.

Aux enjeux lourds et incertains !

- Si de nombreuses entreprises sont confrontées à une pénurie de main d'œuvre,
- Il reste difficile de prévoir comment la situation évoluera.

Ce phénomène étant récent, les analyses très diverses voire contradictoires, les remèdes encore exploratoires et leurs effets non prouvés, il reste aventureux de se risquer à la recherche de la « grande démission ».

Pour autant, son ampleur et sa dissémination rapide invitent à s'interroger, à partir à la rencontre des jeunes générations et de leurs motivations, et à pressentir en quoi les rapports de force au sein de la société peuvent s'en trouver affectés.

Contexte

1. Politique :

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, le monde a connu une longue période de stabilité globale, bipolaire (USA/URSS).

A la fin des années 80, cet équilibre relatif s'est rompu ; l'écroulement de l'URSS et de l'utopie communiste a laissé place à **un capitalisme triomphant sinon débridé.**

Depuis 2008, nous sommes entrés dans une nouvelle ère, multipolaire, marquée par la succession rapide de crises : **un monde plus dangereux et plus incertain...**

2. Économique :

De 1945 à 1973, les « **30 glorieuses** » ont été marquées par **les investissements, une croissance matérielle très vive, des salaires en hausse rapide et une forte inflation.**

A partir de 1979/80, **la révolution libérale** initiée par Thatcher et Reagan ouvre une **période de stagflation, de hausse rapide des rentes et des inégalités.**

Parallèlement, **la révolution numérique** (Internet, réseaux sociaux...) s'est imposée, puis **la conscience écologique** a lentement émergé, ***imposant dans les esprits l'entrée dans un monde fini !***

3. Démographique : des générations successives bien différentes

Nés avant 1946, les « **builders** » construisent leur résidence principale.

Nés entre 1946 et 64, les « **baby-boomers** » rêvent de voiture et de déplacements.

Née entre 1965 et 79, la génération « X », marquée par la perte de stabilité (chocs pétroliers, menaces sur l'emploi, chute du mur, Sida...) **met sa priorité dans le travail.**

Nés entre 1980 et 95, les « Y » ont grandi avec Internet et les écrans, communiquent aisément et développent un intérêt pour l'écologie.

Nés entre 1995 et 2009, les « Z » ou C (Communication, Collaboration, Connexion et Créativité) recherchent le bien-être, y compris dans leur vie professionnelle.

Je ne vous parlerai pas des « **alpha** », nés depuis 2010.

Historique et Symptômes

1. Naissance aux USA :

Le terme de « big quit », anticipé dès 2019/20 par l'universitaire américain Antony Klotz, désigne un ample phénomène de démissions professionnelles qui a débuté aux USA en juillet 2020 et s'est accéléré début 2021. Klotz anticipait qu'une fuite massive du marché du travail serait une suite logique des dérives du modèle capitaliste moderne, lequel fait de la soumission des salariés aux intérêts de la finance sa pierre angulaire.

La pandémie aurait accentué la prise de conscience que la hiérarchie des rémunérations et des gains était sans aucun lien avec l'importance des fonctions exercées dans l'économie. Les métiers essentiels ont continué à travailler pendant la crise, alors même qu'ils sont mal reconnus et mal payés.

Mi-2020, la perception du phénomène a évolué :

- On a d'abord pensé que les gens retourneraient au travail une fois vaccinés ;
- Puis qu'ils attendaient que leurs enfants soient accueillis à l'école ou en garde ;
- Enfin on a perçu que **beaucoup de gens voulaient faire de leur vie autre chose** qu'avant l'épidémie.

Il se traduit par des démissions ; le taux mensuel US, stable à 2,1%,

- S'est porté à 2,3% en 2018/19, puis s'est effondré à 1,6% en mars/avril 2020 ;
- Est monté à 2,4% au second semestre 2020 ;
- **S'est accéléré de façon inédite pour atteindre 3% en octobre 2021 (+50% !).**

2. Extension en Asie et en Europe :

Ailleurs dans le monde, les chiffres sont moins impressionnants (on démissionne moins facilement qu'aux USA), mais une tendance de fond semble se dessiner.

En Chine, certains jeunes chinois préfèrent se retirer de la course effrénée à la réussite, et veulent désormais « rester allongés » (« **tang ping** » en chinois) en rejetant la consommation et le travail comme valeurs pivots, pour mieux profiter de la vie et de soi.

En Europe les mesures prises pour la relance suite à la pandémie ont été liées à un contrat de travail, ce qui a freiné les départs, contrairement aux USA où elles ont surtout pris la forme de chèques. **Ce sont les allemands qui démissionnent le plus (6% par an), suivis par les Anglais (4,7%) et les Hollandais (2,9%). (NB : Français = 2,3%).**

3. ... et en France :

On observe au second semestre de 2021 une brutale augmentation tant des **démissions en CDI (+20%)** que des **ruptures anticipées en CDD (+25%)** ; cette hausse est plus modérée (10%) dans les très petites entreprises. En 2021, la DARES (service statistique du Ministère du Travail) a enregistré 1,6 M de démissions de CDI, ce qui confirme un rythme maintenu de départs, élevé mais en-deçà des records.

Ce phénomène est particulièrement marqué :

- **Chez les jeunes (moins de 35 et surtout moins de 25 ans)**
- **Chez les salariés placés auparavant en activité partielle.**

Si dans les récents sondages les français arrivent en tête pour la valeur « travail », ils se placent tout en bas pour ce qui est de l'épanouissement au travail, ce qui est préoccupant.

Les **secteurs les plus touchés** sont : l'hôtellerie-restauration, l'industrie, le BTP, la santé et le grand-âge, le transport/manutention, le commerce de détail, l'accueil, le tourisme, voire l'agriculture : bref, les travailleurs « de première ligne », souvent des femmes.

En France, il serait plus juste de parler de « grande rotation ». Car si les pénuries de main-d'œuvre dans la santé, l'hôtellerie-restauration défraient régulièrement la chronique, la baisse du chômage fait que les effectifs du privé et le taux d'emploi sont à la hausse.

Manifestations

1. Quel sens pour la vie ?

La **crise sanitaire** en imposant confinement, télétravail et fermeture de nombreux points de loisirs, a permis à de nombreuses familles de se retrouver.

La généralisation de longues périodes de **télétravail**, évitant les trajets, a permis aux travailleurs de gagner un temps...précieux.

Le **chômage partiel** obligé pour nombre d'entre eux les a amenés à reconsidérer la durabilité et le confort de leur emploi.

2. Malaise au travail !

Beaucoup des travailleurs « de première ligne », confrontés au stress, aux risques, aux conditions de travail et aux incertitudes d'emploi, ont ressenti plus durement leur mal-être jusqu'alors latent, d'autant qu'ils étaient exclus du télétravail.

Les points qui ressortent le plus souvent comme problématiques sont :

- Les horaires longs ou compliqués (coupés, nuit, week-ends), les temps de trajet ;
- L'exposition aux risques (Covid et autres) ;
- Les salaires trop bas (on a pu goûter à des emplois moins pénibles et mieux payés !)
- Le manque de considération et de reconnaissance ;
- Le télétravail peut ajouter, qu'il soit mal vécu, réalisé dans des conditions difficiles, ou à l'inverse recherché comme porteur de liberté, voire de bien-être !

3. Vers un meilleur équilibre...

Ces ressentis négatifs se heurtent à des aspirations profondes autant que multiples...

- **Donner plus de sens à sa vie, professionnelle comme privée ;**
- Développer le temps consacré à la vie privée, personnelle et familiale, aux loisirs ;
- Partir à la campagne, avoir plus d'espace, au contact de la nature ;
- Changer d'activité, se reconvertir, reprendre des études ;
- Créer son entreprise...

Démisionner est alors pour beaucoup une manière de marquer le coup, parfois même sans avoir encore de point de chute, voire avant de savoir l'orientation que prendra la vie d'après...

8 grandes familles de démissionnaires sont identifiables avec leur motivation centrale (source > Cadre-emploi, Sylvie Laidet le 25,07,2022) :

- Les **vertueux**, pour exercer le même job, mais plus en phase avec leurs valeurs ;
- Les **changeurs**, pour se reconvertir ;
- Les **maîtres du temps** pour travailler moins (et mieux) ;
- Les **dé-travailleurs**, pour ne plus travailler (tels Bartleby, héros d'Herman Melville) ;
- Les **entrepreneurs green**, pour monter une boîte équitable ;
- Les **basses contraintes**, pour un job avec moins de contraintes ;
- Les **boomerangs**, pour mieux revenir dans leur ancienne boîte ;
- Les **mercenaires**, pour gagner plus, sans attendre.

Pour autant, tous ne vont pas jusqu'à démissionner ; ils vont réévaluer la place qu'ils accordent à leur travail, abandonner l'idée de tout donner pour lui, lever le pied, et répondre à la description de leur poste sans aller au-delà des attentes ni prendre plus de responsabilités, même en cas de réduction d'effectifs : c'est une démission silencieuse, le « **quiet quitting** » des anglo-saxons. En fait, c'est une vieille antienne qui reprend de la vigueur, à la faveur d'un contexte favorable.

Causes et Analyses

1. Employés

Les malaises évoqués ci-dessus ont des **causes multiples**, liées tant au contexte professionnel qu'à la personne et à son environnement privé ; on peut citer :

- Climat en entreprise et/ou en équipe ;
- Manque ou perte d'intérêt ou de motivation par rapport à la mission ;
- Conditions de travail (horaires, ergonomie, charge de travail...) ;
- Stress, surmenage voire burn-out, harcèlement ;
- Trajets quotidiens estimés trop longs ;
- Salaire trop bas (que ne compensent pas les primes éventuelles) ;
- Manque de considération et d'épanouissement au travail ;
- Évolution perçue comme fermée, parcours de carrière mal perçu ;
- Désir de se lancer à son compte.

La **crise sanitaire de 2020** est venue ajouter des éléments spécifiques comme :

- Risque d'exposition au Covid, d'autant plus mal vécu qu'il était obligé ;
- Risque de perte d'emploi temporaire, sans horizon, voire définitive ;
- Découverte d'arbitrages nouveaux entre vie professionnelle et privée.

Enfin, le **télétravail subi** a été très diversement ressenti :

- Suivant les modalités d'introduction (pédagogie, souplesse, organisation) ;
- Selon les conditions dans lesquelles il s'exerçait (logement, famille, poste...).

2. Employeurs

La plupart des entreprises ont abordé cette période avec des **handicaps** plus ou moins lourds selon les secteurs et les dirigeants ; par exemple :

- Dans l'hôtellerie/restauration, les salaires étaient bas pour des emplois à contraintes lourdes (notamment les horaires coupés, tardifs et de week-ends) ;
- Dans le monde de la santé, les problèmes structurels (réforme hospitalière, soins à domicile, pénurie de soignants) non résolus pesaient ;
- La gestion des ressources humaines depuis 30 ans était souvent plus technocratique (réductions d'effectifs et plan sociaux) qu'humaine.

Or elles ont affronté cette situation de crise en étant confrontées à des difficultés multiples et sévères (financières, organisationnelles, logistiques...), qui ont mobilisé toutes les ressources restées disponibles. Dans de telles conditions, on peut comprendre que ***l'attention portée aux employés n'ait pas toujours été prioritaire.***

3. Institutions

En Europe, la réaction des autorités n'a pas toujours été très rapide, mais elle a été globalement pertinente, organisant une relance d'ampleur inédite axée sur le soutien à l'emploi, quand les USA optaient pour le soutien à la consommation (les chèques).

Ainsi, en France, le « ***quoi qu'il en coûte*** » a permis de limiter les défaillances parmi les entreprises, donc les pertes d'emploi. Mais le chômage partiel a pu favoriser chez certains la prise de recul et la réflexion sur les conditions d'emploi.

Face à la « grande démission », il ne semble pas actuellement y avoir de prise en compte (enquêtes, rapports, mesures spécifiques) organisée par les autorités françaises. Il est vrai qu'elles ont bien d'autres préoccupations !

Traitement

1. Démission individuelle, entre fuite et aventure

Quand le lien avec l'emploi se relâche, quand le salarié a du temps pour penser, tous les ressentis remontent, les scénarios se bousculent, et les décisions se précipitent sans toujours ressortir de la logique.

« **Cette vie là n'est pas faite pour moi !** » : ainsi se formule souvent le point de départ ; dès lors s'installe ou se développe la désaffection du travail, voire l'idée même de produire des efforts. Beaucoup de jeunes ne se satisfont plus de « perdre sa vie à la gagner », mais attendent que l'activité professionnelle porte du sens et permette une vie privée épanouie.

À partir de là, selon les ressentis et les priorités, certains sont enclins à tout quitter, quand d'autres démissionnent sans même avoir d'alternative, quittent leur lieu de vie urbain, voire leur entourage : c'est la fuite !

D'autres enfin, tentés par l'aventure, s'engagent dans un challenge qui les motive, pleins d'enthousiasme : ils donnent sans compter, mais attendent, sans délai, support (coaching, formation) et reconnaissance appuyée (considération et rémunération).

2. Tentatives collectives, vers un nouveau pacte social

Les entreprises sont très souvent impactées par ce phénomène, mais de façon très variable selon le secteur d'activité, leur situation financière et leur pratique managériale, ainsi que leur agilité face à cette crise d'un type nouveau s'ajoutant aux autres.

« **Les jeunes ne veulent plus travailler !** » : ce cri du cœur, souvent entendu, marque le désarroi profond d'employeurs qui se sentent démunis face à la démission, à la difficulté de recruter, à la nécessité de remettre en cause leurs pratiques (conditions de travail, horaires et salaires), alors que leur entreprise n'est pas toujours vaillante.

Certains sont tentés de renoncer, ou s'engagent sur des voies de repli, telles que fermeture partielle (soirées, week-ends, renoncement à tel service...), ou fuite en avant avec ceux qui restent (surcharge, stress...), toujours moins nombreux !

Beaucoup d'entrepreneurs cependant comprennent la nécessité de s'adapter, et partent à la recherche d'un gagnant-gagnant, et engagent selon le cas :

- Recourir aux remèdes logiques face aux symptômes : relèvement des salaires, allègement des contraintes les plus lourdes ;
- Renouveler le procès d'intégration du nouvel employé à partir de sa perspective ;
- S'engager dans l'analyse des causes, qui passe par l'ouverture d'un dialogue avec les intéressés : cerner leur ressenti et leurs attentes spécifiques, puis engager une démarche les associant aux règles d'organisation du travail, vers plus d'autonomie.

3. Risques et Opportunités

Le renversement inédit du rapport de forces en faveur des salariés constitue un risque à long terme pour la participation au marché du travail, si le désintérêt se développe, en affectant le taux d'emploi des nouvelles générations « X » et « Y ».

Certains domaines d'activité (restauration, transports, santé, services à la personne, bâtiment) sont déjà en crise marquée d'attractivité, d'effectifs et de recrutement, d'autant plus critique que leur équilibre économique est précaire (énergie, inflation...).

Pour autant, on peut espérer que, **sur la base d'un dialogue social renoué**, cette période difficile ouvre des rapports sociaux plus équilibrés, le défi étant de repenser les modèles managériaux en donnant plus de temps et d'autonomie aux employés.

Enfin, on observe un développement inédit en France de l'initiative individuelle dans des activités innovantes. Cela peut déboucher sur de nouvelles formes d'activité créatrices de valeur tant économique que sociale et écologique, et de développement personnel.

Conclusion > Débat

Plusieurs facteurs se sont conjugués pour donner naissance à ce qu'il est convenu de désigner comme « grande démission » ; on peut notamment citer :

- L'arrivée sur le marché de l'emploi de nouvelles générations aux attentes nouvelles ;
- Des tensions sur ce marché : plein emploi, pénurie de main d'œuvre ;
- La crise Covid-19, qui a joué un rôle d'amplificateur ;
- La culture « ressources humaines » des entreprises, peu adaptée à ce contexte.

Le monde libéral saura-t-il proposer aux nouvelles générations un modèle adapté ?

Répondre à cette question est d'autant moins évident qu'il se trouve actuellement confronté à de nombreux et redoutables défis, tels que :

- La crise écologique et ses impacts notamment énergétiques ;
- La montée des périls géopolitiques et ses risques logistiques ;
- Les tensions socio-politiques et l'affaiblissement démocratique...

Très rapidement, le marché du travail peut se retourner et l'emploi s'effondrer, donc le rapport de forces redevenir favorable aux employeurs ; pour autant, un simple retour à des pratiques managériales de type imposé paraît improbable, et même peu souhaitable pour les entrepreneurs face à leurs jeunes employés : ce serait en effet au prix de leur dynamisme, dont ils auront tant besoin dans le gros temps qui s'annonce.

Débat > Principales questions soulevées par la « grande démission » :

1. Ce phénomène est-il durable ?
2. Quel avenir pour le travail et les activités innovantes ?
3. Comment les entreprises feront-elles face à la demande des jeunes générations ?
4. Quelle place pour les syndicats et les organisations professionnelles ?
5. Quelles orientations pour les institutions financières ?
6. Quel rôle peuvent jouer l'État et l'administration ?



Principaux articles de presse utilisés, classés par date : thèmes abordés

- Washington Post, Andrew van Dam le 07/05/2021 : « It's not a labor shortage. It's a great reassessment of work in America »
- Le Monde Économique, Olivier de Berranger, le 22/12/2021 : « quel Impact pour les investisseurs ? »
- Le Monde, Enquête, Anne Rodier le 23/01/2022 : « Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse »
- Le Monde, Arnaud Leparmentier le 25/01/2022 : Vague de départs aux USA
- Euronews, Discussion, O.Duboust & L.Llach : « Démissions en masse : le phénomène américain se propage-t-il à l'Europe ? »
- La Tribune, Chronique de Gaël Chatelain-Berry le 14/03/2022 : « La grande démission va-t-elle arriver en France ? »
- BFM-TV Business, Olivier Chicheportiche le 20/03/2022 : « La grande démission prend de l'ampleur dans le monde ; et en France ? »
- Le Monde, Tribune de Maëlezig Bigi le 10/06/2022 : « Les travailleurs participent activement à leur propre "servitude volontaire" »
- Le Point, Marie Bordet le 30/06/2022 : « Vous voulez m'embaucher, faites-moi rêver ! »
- Le Monde, Anne Rodier le 12/07/2022 : « Pénurie de main d'œuvre, démissions à la chaîne... Où sont passés les salariés ? »
- Cadre-emploi, Sylvie Laidet le 25/07/2022 : 8 familles de démissionnaires
- Libération, Tribune, Corinne Maier le 14/08/2022 : « peut-on ébranler le système en traînant les pieds ? »
- Les Échos, Tribune, Tifenn Clinkemaillé, le 15/09/2022 : le quiet quitting